



**MÁSTER OFICIAL EN DIRECCIÓN DE MARKETING  
(EMPRESAS TURÍSTICAS)**

**CURSO ACADÉMICO 2017/2018**

**PLAN DE MARKETING DE UNA PYME:  
FLORISTERÍA MORA  
SME MARKETING PLAN: FLORISTERÍA  
MORA**

**AUTOR**

**Jorge Cabrero Echevarría**

**TUTOR**

**Ángel Herrero Crespo**

**FECHA**

**Octubre 2018**

## Índice

Resumen .....	3
Summary .....	3
1. Introducción .....	5
2. Visión y misión de la empresa .....	6
3. Análisis Externo .....	6
3.1. Delimitación del mercado de referencia .....	6
3.2. Análisis del macroentorno .....	7
3.3. Análisis del Microentorno .....	13
3.3.1. Análisis de los clientes .....	13
3.3.2. Análisis de la competencia .....	14
3.3.3. Análisis de intermediarios y proveedores .....	16
4. Análisis Interno.....	16
4.1. Recursos y capacidades .....	16
5. Matriz DAFO .....	19
6. Definición de estrategias y programas de Marketing .....	19
6.1. Objetivos estratégicos .....	19
6.2. Definición de estrategias de marketing .....	20
6.3. Segmentación y posicionamiento.....	21
7. PLAN DE ACCIÓN (MARKETING OPERATIVO).....	23
7.1. Plan de producto .....	23
7.2. Plan de precio.....	26
7.3. Plan de distribución .....	28
7.4. Plan de comunicación.....	30
8. Ejecución y control .....	34
9. Conclusiones .....	35
10. Bibliografía .....	35

## Resumen

El objetivo de este proyecto es analizar el plan de marketing utilizado por la empresa "Floristería Mora", el cual consiste sobre todo en cómo potenciar y estimular las ventas de la empresa y aumentar el reconocimiento de marca online y offline a través de diferentes estrategias de marketing.

En primer lugar, es necesario definir la misión y la visión del plan, de esta manera se sabrá cómo actuar a partir de la definición de esas ideas, para más tarde realizar un diagnóstico de situación de la empresa.

En cuanto al diagnóstico de situación, primero se deben analizar aquellos elementos que influyen en la empresa, pero que sin embargo no pueden ser controlados por su naturaleza. Lo primero que salta a la vista es la cantidad de nuevos competidores que han aparecido, tales como e-retailers, grandes almacenes y grandes superficies en general. Por otra parte, se observa como oportunidades el envejecimiento de la población cántabra y el aumento de la tasa de mortalidad, además de la poca competencia a nivel local.

Analizando internamente a la empresa nos damos cuenta de que sus mayores fortalezas son su gran experiencia y conocimiento del sector, su nuevo sitio web y tienda online y los acuerdos de cooperación que tiene con funerarias. Como contrapunto sus debilidades son su peor posicionamiento online que otros competidores de la región, su débil estrategia de comunicación y su poca producción propia.

A partir de ahí se establecen una serie de objetivos a cumplir como los siguientes:

- Mejorar el posicionamiento online.
- Aumentar el tráfico de la nueva tienda online.
- Aumentar la cifra de ventas.
- Aumentar la producción de materia prima.
- Incrementar los seguidores en redes sociales.

Más tarde se desarrolla un plan de acción. Se analiza el producto/servicio que ofrece Floristería Mora según diferentes perspectivas, naturaleza, utilidad y según su carácter diferenciador y, además, se propone comercializar nuevos servicios y productos. El precio se establece según diferentes criterios o en función de distintos elementos como la competencia, precio de paquete... y además se propone nuevas estrategias de precio para ciertas ocasiones. En la distribución se producen dos tipos, distribución directa y distribución indirecta con un canal largo, por otra parte, se analiza el papel de su web y se propone el desarrollo de una aplicación para informatizar y mejorar procesos. En términos de comunicación, se utiliza comunicación tradicional (publicidad y relaciones públicas) y comunicación digital (presencia en redes sociales), pero además de eso se recomienda aumentar la publicidad en medios tradicionales, mejorar el uso de las herramientas digitales y empezar a hacer pequeñas acciones de fuerza de ventas.

## Summary

The objective of this project is to analyse the marketing plan used by the company "Floristería Mora", which consists in doing everything possible to boost and stimulate the sales of the company and increase brand recognition online and offline through different marketing strategies.

First, it is necessary to define the mission and vision of the plan, in this way we will know how to act from the definition of those ideas.

First, those elements that influence the company but cannot be controlled by their nature must be analysed. The first thing that comes to mind is the number of new competitors that have appeared, such as e-retailers, department stores and large stores in general. On the other hand, the aging of the population in Cantabria and the increase in the mortality rate are seen as opportunities, in addition to the little competition at the local level.

Analysing the company internally we realize that its greatest strengths are its great experience and knowledge of the sector, its new website and online store and the cooperation agreements it has with funeral homes. As a counterpoint, its weaknesses are its worst online positioning than other competitors in the region, its weak communication strategy and its own limited production.

From there, a series of objectives are established, such as the following:

- Improve online positioning.
- Increase the traffic of the new online store.
- Increase the sales figure.
- Increase the production of raw material.
- Increase followers in social networks.

Later an action plan is developed. The product/service offered by Floristería Mora is analysed according to different perspectives, nature, usefulness and according to its distinguishing character and, in addition, it is proposed to market new services and products. The price is established according to different criteria or depending on different elements such as competition, package price ... and also proposes new pricing strategies for certain occasions. In the distribution there are two types, direct distribution and indirect distribution with a long channel, on the other hand, the role of its website is analysed and the development of an application to computerize and improve processes is proposed. In terms of communication, traditional communication (publicity and public relations) and digital communication (presence in social networks) are used, but on top of that, it is recommended to increase advertising in traditional media, improve the use of digital tools and start making small sales force actions.

## 1. Introducción

La empresa sobre la que se va a desarrollar este trabajo es una floristería llamada “Floristería Mora”, ésta es una micro pyme y está situada en el municipio de Muriedas. Lleva en funcionamiento tres décadas comerciando y dando servicios relacionados con el sector floral desde entonces.

El desarrollo de este trabajo tiene como finalidad analizar y explicar distintas estrategias de marketing que pone en práctica la empresa y después desarrollar un plan de marketing acorde a sus características. La razón que justifica realizar este trabajo es la importancia y peso que tienen las pymes en España, realizando un análisis de marketing de una empresa común.



Figura 1.1: Fachada de Floristería Mora. Fuente: Facebook de Floristería Mora.

Se escoge “Floristería Mora” para desarrollar este trabajo por la relación de amistad con uno de los empleados de la empresa, de esta manera se podrá realizar un análisis más veraz de una empresa con sus defectos y virtudes que de una multinacional.

El contenido del trabajo se dividirá en distintos apartados. Primero se definirán la misión y visión, de esta manera se sabrá cómo actuar a partir de esas ideas. Después se llevará a cabo un diagnóstico de situación compuesto por un análisis externo, en el que se analizarán todos aquellos elementos que afectan a la ciudad, pero que no se pueden controlar y más tarde se realizará un análisis interno, en el cual se estudiarán las fortalezas y debilidades con las que cuenta la empresa. A partir de ahí se propondrán objetivos con el fin de mejorar la situación de la floristería y se establecerán las estrategias necesarias para alcanzar esas metas. Por último se desarrollará un plan de acción de marketing operativo que estará compuesto por un plan de producto, de precio, de distribución y otro de comunicación.

## 2. Visión y misión de la empresa

Teniendo en cuenta la definición de Jack Fleitman (2000) podemos describir la misión como el motivo de la existencia de la empresa, lo que da sentido a las actividades de esta, dirigida a conllevar la satisfacción del cliente. Es la finalidad de una empresa que desea cumplir con su entorno y sistema, lo que supone su razón de ser (Simón Andrade 2006).

En este caso, se puede afirmar que la misión de Floristería Mora se propone lo siguiente, *“Mantener el espíritu de empresa familiar que apuesta por el arte floral para decorar y expresar momentos y sentimientos con una filosofía de diseño y elaboración muy marcada por la naturaleza, intentando acercar a los clientes a su casa un toque artístico y personal, porque no hay forma más hermosa de decir algo que con flores”*.

Para Arthur Thompson y A.J. Strickland (2001) el hecho de establecer lo que hace día a día la empresa no esclarece lo que la deparará en el futuro, además de que no incorpora la dirección que tomará la misma a largo plazo, por lo que la empresa deberá evolucionar para poder satisfacer las necesidades de futuro de sus clientes.

Por ello al concepto de misión se añade el de visión, en el cual se concreta el destino al que se dirige la empresa en el futuro, lo cual sirve de rumbo para orientar las decisiones estratégicas (Jack Fleitman 2000).

*“La floristería ambiciona convertirse en la principal empresa del sector floral de la comarca, sobrepasando así a todos sus competidores siendo fieles a su esencia y a los valores que representa la empresa proporcionando un servicio personalizado y de calidad a todos los consumidores y clientes”*.

## 3. Análisis Externo

### 3.1. Delimitación del mercado de referencia

Es útil concretar el mercado para que así sea más fácil poder ofrecer una clase de servicio a ese mercado o tipo de clientes que consideren que satisfaga sus necesidades.

El modelo de Abell (1980) contempla el mercado de referencia a raíz de tres variables: funciones, clientes y tecnologías, y es el método que voy a utilizar para delimitar ese mercado de referencia.

Teniendo en cuenta estas tres variables/dimensiones, el modelo Abell aplicado a la Floristería Mora consistiría en lo siguiente:

- Clientes a satisfacer: Aquellos a los cuales se les ofrecen los productos y servicios. Éstos, pueden dividirse básicamente entre particulares y empresas (funerarias). Esto es así ya que la floristería trabaja para consumidores/clientes normales, a los que da sus servicios, y además, coopera con otras empresas a las que da servicio como funerarias.
- Funciones a satisfacer: Hace referencia a las funciones que se realizan para cubrir las necesidades de los consumidores. La principal función que desempeña Floristería Mora con su trabajo es la de decoración de espacios y arte floral. Otra función es la de comercialización de productos o accesorios para el mantenimiento de las flores y plantas.
- Tecnología: Esta dimensión hace referencia a la manera por la que las necesidades de los clientes son cubiertas mediante lo que ofrece la floristería.



En este caso la tecnología viene representada por dos clases, por un lado, plantas y derivados (cestas) y por el otro flores y arte floral en general.

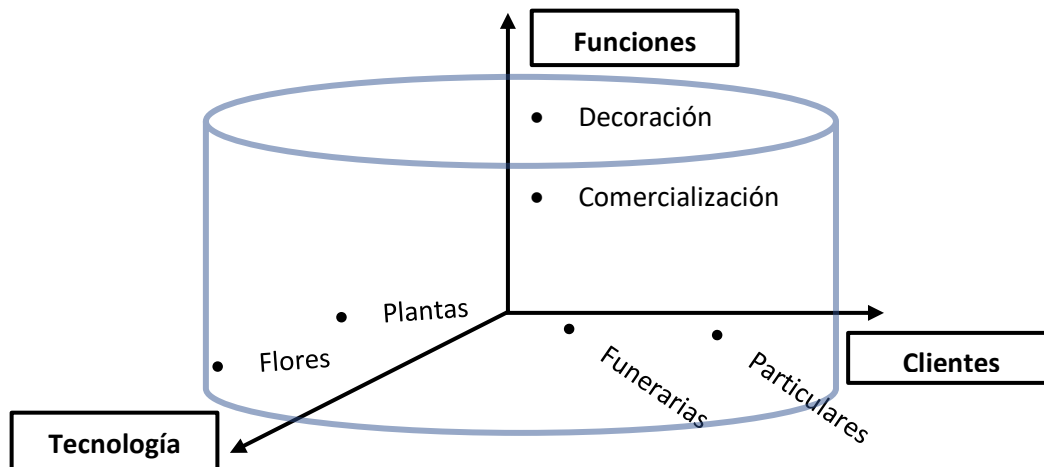


Figura 3.1: Matriz de Abell para Floristería Mora. Elaboración Propia.

### 3.2. Análisis del macroentorno

Al igual que a todas las empresas a Floristería Mora le afectan los factores externos, éstos influyen en su actividad, pero no puede controlarlos ya que no está en su mano la dirección de estos. Es de gran utilidad estudiar el macroentorno ya que permite conocer cuáles son las oportunidades y amenazas que están presentes en el mercado y cómo sacar provecho o anticiparse para ir un paso por delante del resto. Para examinar los factores del macroentorno se aplicará un análisis PEST (Político-legal, Económico, Sociocultural y Tecnológico).

#### *Político-legal*

El devenir de la política de una región o país afecta tanto a sus habitantes, cómo a las empresas. En este contexto cabe destacar que en España en los últimos meses se ha producido cierta inestabilidad política debido al cambio de gobierno mediante una moción de censura, la cual en un principio pareció afectar a las grandes empresas del IBEX-35, sin embargo, estas consiguieron remontar y aumentaron por encima del porcentaje que perdieron en un primer momento. Por otra parte, en cuanto a la situación política cántabra comparándola con la global del país puede decirse que es más estable. (El Confidencial, 2018).

Otro factor para tener en cuenta, que afecta a la actividad de la floristería, es el legal, ya que una de las actividades de la empresa es la de la importación de plantas y flores con los que realizan muchos de sus productos/servicios. Éstas suelen traerse de países como Países Bajos, Colombia o Ecuador, con lo cual se deben de respetar las normas y sistemas impuestos por la unión europea en materia arancelaria. Uno de estos sistemas es el “Import Control System” o ICS. (Santander Trade Portal, 2018).

Otra ley a la que recientemente muchas empresas y pymes se han tenido que adaptar es la ley orgánica de protección de datos, la cuál ha de ser respetada también por Floristería Mora. (Infoautonomos, 2018).

Además, como empresa B2C (Business to Consumer) Floristería Mora debe respetar la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios, la cual vela por la defensa

de los intereses económicos de los consumidores, además de ayudar en procesos fiscales contra abusos o cláusulas abusivas por parte de un negocio. Por otra parte, relacionado con la defensa del consumidor, todos los establecimientos comerciales en Cantabria deben de tener hoja de reclamaciones por ley de defensa de los consumidores y usuarios. (Cámara de Comercio de Cantabria, 2018).

### *Económico*

Es evidente que de una manera u otra la economía afecta al devenir de una empresa y Floristería Mora no es una excepción. De la capacidad económica de los principales clientes potenciales (entre otros agentes económicos) de la empresa depende su propia estabilidad y futuro.

El año 2008 trajo consigo el inicio de una crisis financiera que supuso un lastre para la economía de las familias cántabras, sin embargo, a continuación se analizará mediante varios datos macroeconómicos cómo ha evolucionado la situación hasta la actualidad y su posible repercusión en la Floristería.

Desempleo	
2006	5,9 %
2007	4,7 %
2008	8,8 %
2009	12,7 %
2010	14,7 %
2011	15,9 %
2012	19,2 %
2013	19,8 %
2014	18,4 %
2015	17,7 %
2016	12,9 %
2017	13,5 %
2018*	12,5 %

\*Primer Trimestre\*

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Instituto Cántabro de Estadística

Figura 3.2: Porcentaje de Desempleo en Cantabria

Como se puede observar en el cuadro, el año en el que se produjo el inicio de la crisis económica comenzó a aumentar la tasa de desempleo en Cantabria de manera constante hasta el año 2013. En los años siguientes se ha producido una reducción con un repunte en el año 2017.



PIB per Cápita	
2006	21.227 €
2007	22.436 €
2008	22.850 €
2009	21.830 €
2010	21.754 €
2011	21.285 €
2012	20.559 €
2013	19.965 €
2014	20.360 €
2015	20.900 €
2016	21.574 €
2017	22.513 €

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística

Figura 3.3: PIB per cápita en Cantabria

El PIB per Cápita se suele usar como un indicador del desarrollo económico y está considerado (en medida) como una forma de medir la capacidad económica media de la población. En este caso el PIB per cápita registrado en Cantabria fue disminuyendo desde el 2008 hasta el 2013. Después, fue mejorando esos registros hasta alcanzar niveles previos a la crisis financiera.

IPC	
2006	2,7 %
2007	4,4 %
2008	1,3 %
2009	1 %
2010	3,1 %
2011	2,3 %
2012	3,6 %
2013	0,6 %
2014	-1,3%
2015	-0,4 %
2016	1,5 %
2017	1,2 %

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística

Figura 3.4: Índice de Precios al Consumo en Cantabria

Como podemos observar en el cuadro de arriba en los años previos al estallido de la crisis la inflación de la cesta familiar aumentaba con índices altos, sin embargo, después observamos cómo seguía aumentando el precio, aunque en menor medida. Más tarde, se volvería a rozar casi el 4% en el año 2012 para que en los siguientes disminuyese ese porcentaje hasta alcanzar índices negativos en los años 2014 y 2015. El último dato es el del año 2017 que arrojó un aumento en la cesta familiar de un 1,2%.

Al analizar estos datos nos damos cuenta de los apuros económicos que atravesaron las familias cántabras en los años del estallido de la crisis económica y la mella que ha dejado en años posteriores, ya que, aunque hay datos que respaldan una recuperación económica, el comportamiento de la población ha cambiado a la hora de manejar el dinero del que disponen.

Estos datos e índices no solo afectan a la población en cuanto a su vida personal, sino que también en la laboral. Es decir, Floristería Mora como persona jurídica no ha dejado

de verse afectada por esta situación (tampoco dejará en el futuro de estar afectada por distintos datos macroeconómicos) y durante esos años vio cómo sus ventas se reducían, como consecuencia de la menor capacidad económica de los habitantes de la región, ya que las plantas, flores y demás productos similares están más cerca de ser un bien de lujo que no de un bien básico. Además, aunque la cifra de negocio ha ido aumentando poco a poco de momento no se ha llegado a los niveles de los años de la prosperidad económica. A raíz de esto también se produjo un ligero cambio de modelo de negocio, pasando a centrarse más en la colaboración con empresas funerarias.

(Instituto Nacional de Estadística, 2018). (Instituto Cántabro de Estadística, 2018)

### *Sociocultural*

Cantabria cuenta con una población de 580.295 personas en 2017. Comparándola con el resto de las provincias de España se sitúa más o menos a mitad de tabla de las más pobladas.

Población Total	
2007	572.824
2008	582.138
2009	589.235
2010	592.250
2011	593.121
2012	593.861
2013	591.888
2014	588.656
2015	585.179
2016	582.206
2017	580.295

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística

Figura 3.5: Población total de Cantabria

Como se observa en el cuadro de arriba la población total de Cantabria ha ido en aumento hasta el año 2012, a partir del cuál se ha ido disminuyendo hasta alcanzar datos del 2008. Esto se puede deber a varias razones las cuales son analizadas a continuación.

Tasa Bruta de Mortalidad	
2007	9,81
2008	9,50
2009	9,40
2010	9,27
2011	9,48
2012	9,83
2013	9,52
2014	10,06
2015	10,35
2016	10,21
2017	10,26

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística

Figura 3.6: Defunciones por mil habitantes en Cantabria.

Observando estos datos nos damos cuenta de que la mortalidad en Cantabria se ha mantenido estable en unas nueve defunciones por cada mil habitantes, sin embargo, a partir del 2014 estas defunciones han ido aumentando y desde ese año las defunciones por cada mil habitantes han sido de mínimo 10. Esto se traduce como una oportunidad para Floristería Mora, ya que una de sus principales fuentes de ingresos son los encargos de coronas o centros de flores por defunciones.

Tasa de Envejecimiento	
2006	18,68 %
2007	18,57 %
2008	18,43 %
2009	18,36 %
2010	18,50 %
2011	18,74 %
2012	18,99 %
2013	19,32 %
2014	19,81 %
2015	20,27 %
2016	20,67 %

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Instituto Cántabro de Estadística  
Figura 3.7: Tasa de envejecimiento.

La población cántabra cada año está más envejecida y además por encima de la media nacional. La tasa de envejecimiento (Porcentaje de población mayor de 64 años), puede explicar el aumento de las defunciones en Cantabria, y es que se sobreentiende que el envejecimiento progresivo de la población tiene mucho que ver, lo cuál también representa una oportunidad para la floristería.

Tasa Bruta de Natalidad	
2007	9,39
2008	10,13
2009	9,58
2010	9,46
2011	9,03
2012	8,57
2013	8,21
2014	7,79
2015	7,50
2016	7,30
2017	7,08

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística  
Figura 3.8: Nacidos por mil habitantes en Cantabria.

Como se puede observar a cada año que pasa, la natalidad disminuye en Cantabria, este es otro de los factores que explican la disminución de población en Cantabria, por lo que el saldo vegetativo en la región es negativo. Esto no es una buena noticia para la tienda, ya que con motivo de la celebración del nacimiento de un bebe se suelen regalar productos florales, además de que en el futuro habría un menor número de ingresos y ventas por el día de la madre.

Tasa de Nupcialidad	
2006	5,05
2007	5,19
2008	5,1
2009	4,43
2010	4,27
2011	3,74
2012	3,97
2013	3,33
2014	3,58
2015	3,69
2016	3,89

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Instituto Cántabro de Estadística

Figura 3.9: Número de matrimonios por cada mil habitantes.

Otro dato significativo en la sociedad cántabra es el descenso del número de matrimonios celebrados durante los últimos años. Destaca cómo desde el 2006 hasta el 2008 los matrimonios eran de más o menos de cinco por cada mil habitantes, pasando a ser cuatro en el 2009 y 2010 y desde entonces hasta la actualidad se mantiene en tres. Es notable que el descenso se lleva produciendo desde que se registran estos datos, ya que en 1976 (primer año de recogida de estos datos) la tasa era de 7,55 matrimonios por cada mil habitantes. Esto se empieza a convertir en una amenaza para el negocio de la Floristería, ya que la celebración de eventos como bodas tienen bastante importancia en los ingresos. (Instituto Nacional de Estadística, 2018). (Instituto Cántabro de Estadística, 2018).

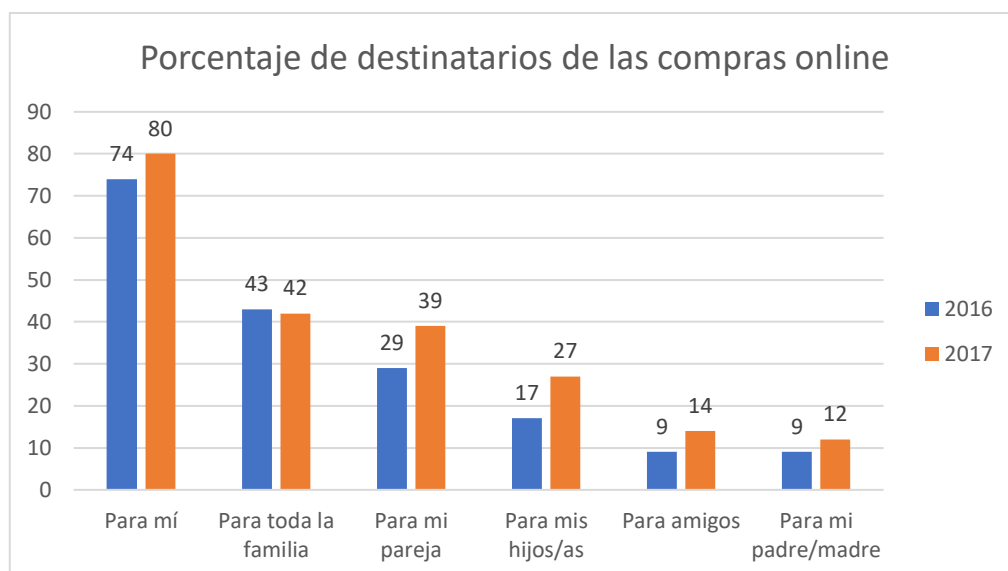
Además de estos factores socioculturales, hay otros que influyen en la actividad de la floristería, cómo por ejemplo distintos días señalados de celebración en los que, como tradición, la gente tiene como costumbre regalar y comprar flores como puede ser el día de todos los santos y San Valentín.

### *Tecnológico*

El factor tecnológico ha cambiado y revolucionado la manera de vender y distribuir, y es que hoy en día el comercio electrónico tiene un gran peso en la actividad de una empresa. Según el estudio anual de eCommerce del IAB, en 2017 el 73% de los internautas han declarado comprar online, lo que corresponde a un total de 16,4 millones de personas en España. Con respecto a años anteriores, disminuye el porcentaje de gente que compra solo en establecimiento físico frente a los que compran exclusivamente online o compran por ambos canales. También aumenta el número de compras realizadas por los usuarios al mes, siendo en 2016 la media de la frecuencia de compra de 2,4 y en 2017 de 2,9 veces.

Aunque existe la creencia de que el principal motivo para realizar compras online es el del recio, es destacable que el 98% de las compras online se hacen por conveniencia, frente al recio que es de un 93%, por lo cual se desmiente esa afirmación. Las ventajas más destacables que dan a los usuarios la compra online son la comodidad, la imposibilidad de acudir a tienda física por horarios o por (en caso de tiendas de moda) falta de producto o talla en tienda física.

El estudio del IAB de eCommerce, destaca el papel de los destinatarios de la compra del producto o servicios.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Estudio Anual de eCommerce 2017 del IAB  
 Figura 3.10: Porcentaje de destinatarios de las compras online.

Es destacable el gran aumento de las compras hechas como regalos para la pareja y para padres o madres, llegando a aumentar un 10% y un 3% de un año a otro respectivamente. Éste, es un dato que refleja una oportunidad para la floristería, para fechas de gran facturación como San Valentín o el día de la madre. (*Estudio anual eCommerce, 2017*).

En cuanto a la actividad que cierne a la Floristería, de todas las personas que han comprado online en el último año, el 0.9% han hecho compras de flores o envío de flores según una encuesta de "Navegantes en la Red". (*Encuesta Navegantes en la Red, 2017*).

### 3.3. Análisis del Microentorno

Una vez se ha estudiado el macroentorno se pasará a analizar el microentorno de Floristería Mora mediante el modelo de las Fuerzas Competitivas de Porter (1980), mediante el cual se conocerán los componentes del entorno que afectan al funcionamiento de la floristería. Este modelo se compone de cinco fuerzas: Entrada de nuevos competidores, productos sustitutivos, proveedores, clientes y competidores actuales. En este caso el análisis se dividirá en un estudio de los clientes, de la competencia de Floristería Mora y de los intermediarios y proveedores. (Pérez, J., & Polis, G, 2011; Porter, M. E, 2017).

#### 3.3.1. Análisis de los clientes

En cuanto a los clientes, éstos se dividen en dos grupos: clientes particulares y funerarias. Es importante diferenciarlos entre sí ya que estos dos grupos no tienen un comportamiento similar de compras.

Las funerarias aportan un importante porcentaje de las ventas de la floristería, ya que a diferencia de los "clientes normales", éstas realizan compras durante todo el año, independientemente del período o de fechas señaladas. Las compras que realizan son siempre dirigidas a su vez a sus propios clientes y el canal por el que se realizan las compras suele ser el telefónico. En concreto, las funerarias más importantes de la región

son las siguientes: Hermanos Nereo, con instalaciones en Santander, Torrelavega, Cabezón de la Sal, Castro Urdiales, Reinosa y Laredo; La Montañesa que cuenta con tanatorios en Santander, Laredo, Puente Viesgo y Cayón; además de otras más pequeñas como Funeraria la Propicia, Funeraria José Manuel Solana o la funeraria de Nuestra Señora del Carmen.

Por otro lado, se encuentran los clientes particulares, es decir, no son otra empresa, es una relación "B2C". El perfil de este cliente no está muy definido, ya que los productos de floristería suelen estar dirigidos a toda clase de grupos sociales, independientemente de su capacidad económica, nivel de estudios, gustos y demás, ya que como vamos a ver a continuación, es un regalo muy común. Estos clientes también se podrían diferenciar a su vez por el tipo de productos que adquieren, ya que no tienen las mismas características las compras de plantas que las compras de productos florales.

Los clientes que compran flores suelen adquirirlas como regalo y no es muy común que sea una compra para sí mismo/a, siendo un regalo muy común entre parejas, familiares, o seres queridos en general. Además, esta compra está caracterizada por realizarse en fechas o períodos concretos. El catorce de febrero es una fecha muy importante, ya que es el día que se celebra San Valentín, día por el que es muy común que las parejas se regalen productos florales entre sí, lo que se traduce en un gran volumen de ventas para las floristerías. El día de todos los Santos, que se celebra el uno de noviembre también es un día señalado para las floristerías, ya que se aumentan considerablemente las ventas al ser un día en el que se rinde homenaje a aquellos seres queridos que fallecieron y en el que se compran flores para decorar sus lápidas. También la época de bodas que tiene lugar en las estaciones de primavera y verano hacen que la demanda de productos florales y servicios de decoración aumenten, convirtiéndose en un período de alta importancia para el sector. Por otro lado, es destacable que la compra de productos florales se suele realizar por encargo por teléfono o en tienda física.

En cuanto a las compras de plantas, éstas se caracterizan por ser realizadas por un cliente que bien puede comprar el producto para sí mismo, o como regalo, además, como consecuencia de que comúnmente la compra de una planta sea para el propio comprador, el período de compra de éstas suele ser más difuso, no habiendo períodos tan marcados como en la compra de flores. Aun así, hay excepciones, por ejemplo, en navidad es común comprar y regalar flores de pascua, por lo que en estas fechas aumentan las ventas de este tipo de plantas. También es importante destacar que al no ser necesario un encargo para preparar una planta (no como en el caso de un centro floral por ejemplo), la compra se suele realizar en tienda física.

### 3.3.2. Análisis de la competencia

Un factor importante que considerar dentro del microentorno es el de la competencia, es decir, el resto de las empresas que operan en el mismo sector. En este caso, Floristería Mora cuenta con distintos tipos de competidores.

En primer lugar, destacan los competidores por cercanía, es decir, floristerías que se encuentran en la misma población y son cercanas entre sí, entre las cuales destacan Floristería Olga y Floristería Nenúfar, las cuales comparten la localidad de Muriedas/Maliaño. Éstas, al igual que Floristería Mora se dedican al arte floral, tanto a la realización de ramos o coronas, cómo a la preparación de eventos. Sin embargo, estas dos floristerías, al contrario que Mora, no trabajan con funerarias, lo cual hace que tengan una menor diversificación.





Figura: 3.11: Fachada de Floristería Olga. Fuente: Perfil de Facebook de Floristería Olga.

Relacionado con lo anterior, se encuentran las floristerías que, aunque no se encuentran en la misma población, sí trabajan con funerarias de la región, por lo que también son competencia. Las floristerías más importantes que comparten estas características dentro de Cantabria son: *Flores Valdecilla*, *Floristería Paula*, *Floristería José Pérez* y *Floristería Rebolledo*. Como es lógico, lo normal es que estas tiendas no puedan disputarle a Mora la notoriedad o cuota de mercado dentro de su propia población (y viceversa), pero todas estas floristerías si se hacen la competencia a la hora de trabajar con empresas funerarias.

Por otra parte, existen empresas que, aun no perteneciendo al sector, comercializan productos florales. Estas suelen ser grandes superficies en las que se venden todo tipo de productos, incluyendo flores y plantas. Ejemplos de empresas que reúnan estas características en Cantabria pueden ser *El Corte Inglés* o *Carrefour*.



Figura: 3.12: Interior de un establecimiento Carrefour. Fuente: Dinheiro Rural.

Por último, es destacable como posibles amenazas, la reciente aparición de tiendas online y e-retailers de arte floral en España, las cuales reparten en todo el territorio nacional. Estas tiendas cuentan la principal ventaja que ofrece internet, que es la comodidad, aunque la principal desventaja que tienen frente a las floristerías tradicionales es la falta de trato humano o personal en la compra. Ejemplos de estas tiendas son *Colvin*, *Flora Chic* o *Mayoflor*.



### 3.3.3. Análisis de intermediarios y proveedores

Floristería Mora tiene una muy pequeña producción de plantas y flores, por lo que necesita de abastecimiento por parte de terceros para poder realizar su actividad profesional y dar sus servicios. Esto es una tónica común en las floristerías del resto de la región, siendo muy pocas las que cuentan con un gran volumen de producción, teniendo que recurrir a intermediarios y proveedores.

En el sector florar hay una gran cantidad de productores e intermediarios. En el caso de los grandes productores de flores, es destacable que gran parte de ellos, además de vender su propia producción adquieren la de otros productores más pequeños, convirtiéndose también en intermediarios. Un ejemplo de ello es Toxal, empresa gallega que realiza esta actividad, o Espaflor de Murcia. Otras empresas que se dedican plenamente a la intermediación son Hans Visser, empresa holandesa que provee a toda Europa, Fernández y Calzada de origen salmantino y José Pérez en Cantabria. Por otra parte, en el caso de productos que se han producido en otros países, desde la perspectiva del origen, la exportación se hace de manera directa por medio de distribuidores.



Figura 3.13: Invernadero de rosas en Soria. Fuente: El País.

Además de los anteriores, existen productores e intermediarios especializados en plantas. En cuanto a productores, los más importantes son Garrigo, empresa especializada de Cantabria y Viveros Peña que también es cántabra. Por otro lado, en cuanto a los intermediarios, está Hans Visser, que además de intermediar con flores lo hace con plantas y Decoplant, que es una empresa asturiana.

En general el poder de negociación de estos intermediarios y proveedores en Cantabria es intermedio, ya que es alto el número de ellos que hay, por lo tanto, no tienen “exclusividad geográfica” y al no tener una “imagen de marca” que relacionar a su producto, los consumidores finales carecen de preferencia entre unas flores u otras.

## 4. Análisis Interno

Una vez analizado todo aquel entorno que rodea y afecta a la actividad de Floristería Mora, se deberá continuar con un estudio de aquellos aspectos y características propias de la empresa que pueden suponer una fortaleza o una debilidad.

### 4.1. Recursos y capacidades

Los recursos con los que cuenta la empresa se pueden diferenciar en cuanto a si son recursos tangibles (bienes materiales), o por el contrario recursos intangibles (bienes inmateriales).

### *Recursos tangibles*

Para realizar su actividad, la floristería utiliza como lugar de trabajo dos instalaciones, el taller, situado en Revilla, y la tienda que se encuentra en Muriedas. En el taller es donde se manufactura la materia prima con el objeto de transformarlo en los distintos productos que ofrece la empresa y se almacenan la mayor parte del material y de suministros con los que trabajan, además, el taller hace las veces de tienda. Por otra parte, se encuentra la tienda de Muriedas, en la que se venden todo tipo de flores, plantas, accesorios, distintos útiles de mantenimiento y en la que también se realizan productos de arte floral.



Figura 4.1: Fachada tienda Floristería Mora.

También es destacable que para realizar distintas tareas que requiere la actividad, cuentan con un vehículo (furgoneta), con la que entregan pedidos a particulares y funerarias, y con la que se desplazan a aquellos lugares en los que realizan servicios de decoración para celebraciones, cómo bodas y todo tipo de eventos.

### *Recursos Intangibles*

No solo se necesitan instalaciones y otras posesiones, sino que también se precisa de otros atributos intangibles, los cuales son, si cabe, todavía más importantes que los demás. Por ejemplo, Floristería Mora lleva tres décadas en activo, lo que se traduce en una gran experiencia en el sector y un gran conocimiento del negocio, además gracias a llevar tanto tiempo en activo, se ha forjado una gran imagen de marca en la región y en las localidades en las que tiene sus instalaciones (Valle de Camargo). Por otra parte, en cuanto al apartado tecnológico, recientemente han renovado su página web y además han implementado la función de tienda online para de esta manera aprovechar el continuo crecimiento del comercio online, el cuál como vimos en el sector florar no era muy grande, pero que sin embargo se prevé que crezca en el futuro.

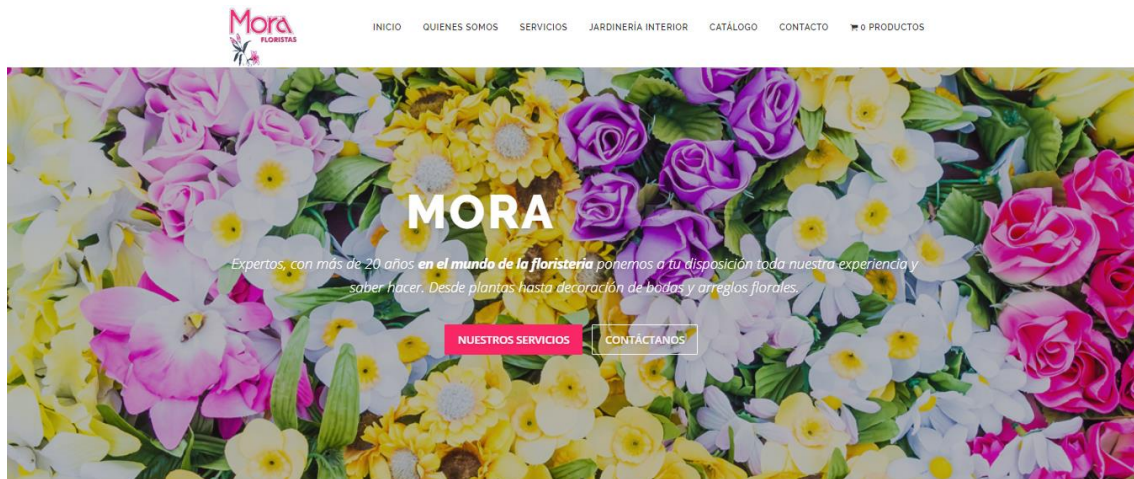


Figura 4.2: Captura de pantalla del sitio web de Floristería Mora

Sin embargo, es destacable que al realizar una búsqueda en Google de “floristerías en Cantabria” aparecen primero unos cuantos competidores directos de Floristería Mora, antes que ésta, por lo que eso se traduce en un débil posicionamiento online frente a la competencia.

### *Capacidades*

En cuanto a sus capacidades, es destacable el talento que tiene el equipo que forma Floristería Mora de adaptarse a los continuos cambios en el sector y el entorno en general, teniendo pasión por el mundo floral y además mostrando interés por renovarse, ya que algunos trabajadores acuden con asiduidad a distintos cursos y charlas. De esta manera muestran ambición y espíritu competitivo. Por otra parte, todos los trabajadores de la floristería en mayor o menor medida trabajan de cara al público, por lo que la atención al cliente que dispensan es siempre adecuada, además de personalizada en algunos casos al tratarse de antiguos clientes de la empresa de los cuales ya se conocen sus preferencias. Otra capacidad con la que cuentan los trabajadores es la creatividad a la hora de realizar sus trabajos, siempre suelen crear y hacer creaciones originales con las que también se dan promoción en redes sociales.

Por otra parte, uno de los factores en los que la empresa tiene cierta desorientación es en el aspecto publicitario o de comunicación, no desarrollando mucho esta parcela del negocio. Lo más significativo en cuanto a esto es que mantienen sus redes sociales (Facebook e Instagram) activas, creando y compartiendo contenido relevante y que pueda despertar la atención de la gente interesada en el mundo floral. Sin embargo, aparte de estas acciones no se realizan muchas otras para crear una imagen de marca y comunicarse con su público objetivo. Esto, puede ser consecuencia de que no hay en la empresa un encargado o un puesto fijo como responsable de la gestión comercial y de marketing, sino que todos los trabajadores aportan lo que pueden en este campo.

Por último, es destacable que en la empresa no hay una firme jerarquización entre los trabajadores, lo cuál puede en ocasiones llevar a una falta de liderazgo y cierta desorganización.

## 5. Matriz DAFO

Una vez hecho un análisis de situación externo e interno, en este punto se resumirán los aspectos más importantes de cada uno de ellos, clasificándolos en debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Este análisis recibe el nombre de matriz DAFO y es una herramienta muy útil para tomar medidas en el futuro cercano.

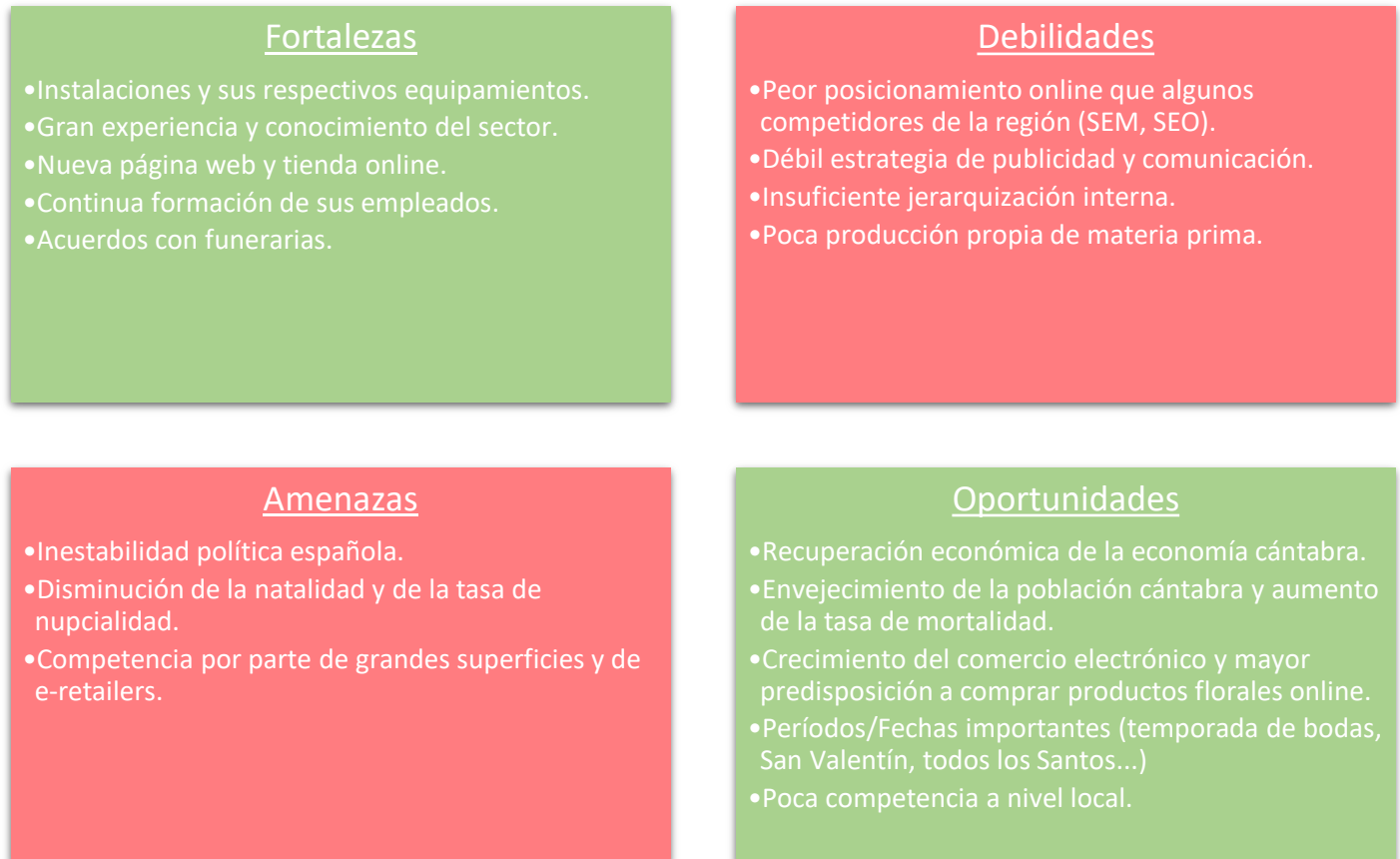


Figura 5.1: Análisis DAFO de Floristería Mora. Elaboración propia.

## 6. Definición de estrategias y programas de Marketing

Una vez analizada la situación en la que se encuentra Floristería Mora debemos estudiar la definición de estrategias. Estas estrategias persiguen unos objetivos.

### 6.1. Objetivos estratégicos

Estos objetivos están ligados al deber que tiene Floristería Mora de hacer frente a aquellas amenazas y debilidades que analizamos en el DAFO y que de algún modo u otro son un lastre para la floristería como empresa. Los objetivos estratégicos de Floristería Mora son los siguientes:

- **Convertirse en la floristería cántabra con mejor posicionamiento online (SEO y SEM) en el período de noviembre de 2018 a febrero de 2019:** Como vimos en el análisis interno, comparándolo con otros competidores de la región, Floristería Mora tiene un posicionamiento online más débil, por lo que durante



ese período de tiempo se realizarán las acciones necesarias para alcanzar ese objetivo.

- **Aumentar el tráfico de la nueva tienda online un 50% a corto plazo de diciembre de 2018 a agosto de 2019:** Al estudiar previamente la situación de la competencia se observó el aumento de esta como consecuencia de la aparición de nuevos e-retailers, los cuales, aprovechan las ventajas de la compra online para realizar su actividad. Para alcanzar este objetivo se realizarán las acciones pertinentes durante ese período.
- **Aumentar el reconocimiento de marca en el mercado objetivo un 35% en 2019:** Como se diagnosticó previamente en el análisis interno de la empresa, el desembolso que realiza la floristería en publicidad y comunicación es escaso, lo que se traduce en un menor reconocimiento por parte del público objetivo. Se llevarán a cabo las acciones necesarias para realizar ese objetivo durante todo el 2019.
- **Aumentar la cifra de ventas un 20% durante las campañas de navidad y San Valentín:** Pese a que la facturación durante esas fechas no es mala, es conveniente mejorar las cifras de años anteriores para estas fechas de mayor gasto por parte de clientes y consumidores.
- **Doblar la producción propia de materia prima durante los años 2019 y 2020:** Debido a que la producción propia de materia prima no es muy grande, podría ser positivo el aumento de esta producción, de esta manera la dependencia de proveedores e intermediarios sería menor. Al ser una tarea que conlleva esfuerzo y paciencia, las acciones necesarias para alcanzar este objetivo se harán durante los dos próximos años.
- **Incrementar los seguidores de las redes sociales de la floristería un 55% en el período enero a septiembre de 2019:** Aunque los perfiles que tiene la floristería en distintas redes sociales no es bajo, convendría aumentar el número de seguidores para así aumentar el reconocimiento de marca online. Las acciones que realizar para alcanzar este objetivo se realizarían de enero a septiembre de 2019.

## 6.2. Definición de estrategias de marketing

Hay diferentes estrategias que las empresas aplican a la hora de seguir un camino hasta sus objetivos y metas, sin embargo, destacan dos economistas que definieron cada uno diferentes estrategias de marketing, Michael **Porter** e Igor **Ansoff**.

Michael **Porter** (2015) estableció según los objetivos que tiene la empresa distintas estrategias competitivas con sus respectivas ventajas, las cuales son las siguientes tres:

- Si la empresa tiene como objetivo estratégico toda la industria y la ventaja competitiva busca que el consumidor perciba que lo que ofrece es superior a lo que ofrecen sus competidores, se trata de una estrategia de **diferenciación**.
- Sin embargo, si la empresa tiene como objetivo toda la industria pero una ventaja basada en tener menores precios que los competidores, se trata de una estrategia de **liderazgo en costes**.
- Por último, si una empresa tiene como objetivo estratégico solo un segmento de toda la industria, nos encontramos ante una estrategia de **especialización**, que persigue satisfacer a un grupo de consumidores concreto.

De todas las estrategias mencionadas de **Porter** la que Floristería Mora utiliza es la **diferenciación**. Esto es así, ya que desde la floristería no se quieren destacar ni por

tener menores precios que la competencia que reduzcan la calidad del servicio y del producto, ni tampoco se dedican a satisfacer únicamente a un segmento definido en particular. Esto hace que Floristería Mora se decante por la diferenciación, dirigiéndose a satisfacer al mayor número de segmentos ofreciéndoles un bien y un servicio superior al del resto de la competencia

Por su parte Igor **Ansoff** definió lo que vienen a ser estrategias de crecimiento. Estas estrategias difieren entre sí si los productos son actuales o nuevos y lo mismo con los mercados, dando resultado las siguientes cuatro:

- Si los mercados son actuales y los productos también son actuales, la empresa debe seguir una estrategia de **penetración de mercados**.
- Si los mercados son actuales pero los productos son nuevos, la estrategia de marketing es la de **desarrollo de nuevos productos**.
- Sin embargo, si los mercados son nuevos pero los productos actuales, se sigue una estrategia de marketing de **desarrollo de nuevos mercados**.
- Por último, si el mercado es nuevo y los productos también son nuevos se trata de una estrategia de marketing basada en la **diversificación**, que es la más arriesgada de todas.

(Blog de Roberto Espinosa, 2015).

En cuanto a las estrategias de crecimiento de **Ansoff**, Floristería Mora utiliza la estrategia de **penetración**, es decir, lo que pretende hacer es atraer a más clientes/consumidores utilizando el mismo mercado con el mismo producto.

La Floristería debe aprovechar sus puntos fuertes o fortalezas para alcanzar la ventaja competitiva:

- Instalaciones y equipamientos de reciente adquisición, los cuáles les permite diferenciar bien las áreas de trabajo dentro de la empresa (tienda y taller), de tal forma que se realicen las tareas diarias sin entorpecerse entre trabajadores.
- Debido a que algunos de los trabajadores llevan trabajando en el sector desde hace casi 3 décadas, la floristería como empresa tiene un gran conocimiento del sector y contrastada experiencia.
- Nueva página web, que favorece la creación de una imagen de marca moderna, la cual junto a la tienda online permite aprovecharse de las comodidades de la compra por ese medio.
- Gracias a la continua formación de sus empleados, éstos están a la vanguardia de las nuevas tendencias y desarrollo de productos y técnicas.
- Los acuerdos con funerarias, que suponen un gran volumen de los ingresos de la empresa. Además, estos acuerdos por su naturaleza aseguran a la empresa no depender de fechas señaladas de gran volumen de venta.

### 6.3. Segmentación y posicionamiento

*“La **segmentación** de mercados constituye la piedra angular de una empresa con una gestión orientada al mercado y es una herramienta fundamental para conseguir mejoras en la rentabilidad y productividad del marketing. Supone identificar grupos específicos de clientes, con necesidades y comportamientos de compra únicos, y definir las características demográficas relevantes que los identifican. La segmentación de mercados abre la puerta a múltiples estrategias orientadas al mercado y a una mayor eficiencia del marketing.”* (RJ Best, 2007).

De esta manera los clientes, se clasificarán según los criterios de segmentación que están divididos entre objetivos y generales, objetivos y específicos, subjetivos y generales y subjetivos y específicos. Aplicando este método con los clientes de Floristería Mora quedaría algo como lo siguiente:

	Generales	Específicos
Objetivos	Demográficos: Adultos y jóvenes, con pareja sentimental, católicos o ateos. Geográficos: Cantabros/as. Socioeconómicos: Ingresos medios o medio-altos.	Grado de uso del producto/servicio: De manera ocasional. Lealtad a la marca: Clientes habituales de la floristería y no habituales. Lugar de compra: Canal online y offline.
Subjetivos	Personalidad y estilos de vida: Gente detallista y con buen gusto por la decoración.	Beneficio buscado: Decorar, regalar a un ser querido, honrar a un fallecido... Actitudes y percepciones sobre el producto/servicio: Materia prima de gran calidad y experiencia en el arte floral.

Figura 6.1: Segmentación de mercado. Fuente: Elaboración propia.

Como se ve en el cuadro la descripción del cliente al que se dirige Floristería Mora es un cliente adulto o joven, residente en Cantabria a poder ser con un poder adquisitivo más o menos alto. Además de esto, prioritariamente se dirige a un público católico, o que sea ateo, pero aún así comparta o festeje también distintas fechas señaladas en la religión católica. Por otra parte, este público al que se dirige es mayoritariamente gente que tenga como costumbre hacer regalos a sus seres queridos y que además tenga cierto aprecio por la decoración floral.

*“El **posicionamiento** del producto guarda estrecha relación con la segmentación. El posicionamiento es el lugar que ocupa el producto en relación con los competidores dentro de un mercado, tal y como lo percibe el grupo correspondiente de clientes, es decir, el mercado meta. El posicionamiento determina cómo el público percibe el producto y, se diseñan y ponen en práctica estrategias de marketing tendentes a alcanzar la posición deseada en el mercado.”* (Loudon y Della Bitta, 1993).

Una vez que se ha definido la segmentación de la floristería, ésta debe desarrollar una imagen que ofrecer a los clientes y consumidores como reclamo. Respecto a esto, Floristería Mora desarrolla una imagen que cree conveniente para su posicionamiento. Este posicionamiento la empresa lo transmite con la siguiente frase: *“Somos un negocio familiar de segunda generación que apuesta por el arte floral realizando trabajos adaptados a tus necesidades”*. Además de esto, principalmente a la hora de dirigirse a su segmento objetivo la floristería intenta transmitir una imagen de sí misma que se compone de los siguientes factores:

- **Diseño, arte y personalización:** Este es el principal reclamo que utiliza Floristería Mora para crear su imagen de marca, le dan mucha importancia a que el cliente sienta que el producto o servicio prestado está formado a su gusto y necesidades.



- **Experiencia:** Por otra parte, Floristería Mora se enorgullece de ser una empresa familiar de segunda generación, de esta manera transmiten una gran experiencia y compromiso con el negocio, además de un cariño especial por su trabajo.

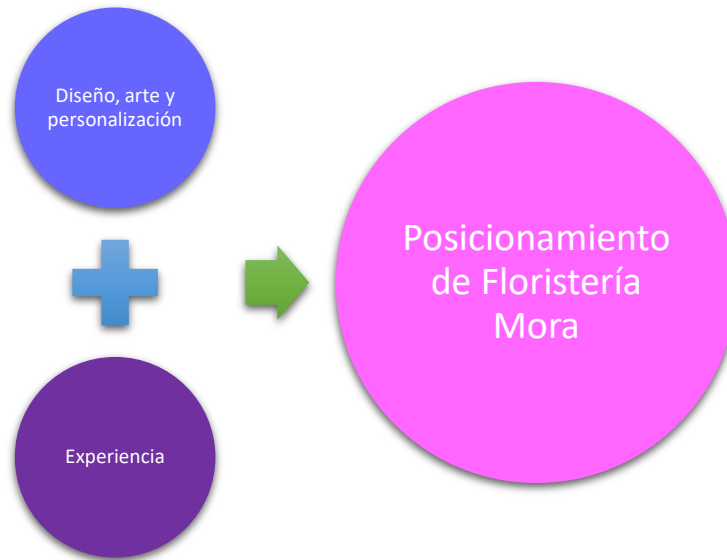


Figura 6.2: Posicionamiento de Floristería Mora. Fuente: Elaboración propia.

## 7. PLAN DE ACCIÓN (MARKETING OPERATIVO)

En este punto se desarrollará el plan de acción a través del marketing operativo, el cual está compuesto de cuatro elementos: producto, precio, distribución y comunicación. Este plan está dirigido a ofrecer más valor a los clientes objetivo de la floristería.

### 7.1. Plan de producto

*“El producto es cualquier cosa que se pueda ofrecer en un mercado, que pueda recibir atención, ser adquirido, utilizado o consumido, y que pueda satisfacer una necesidad o deseo. Los productos incluyen objetos físicos, servicios, lugares, organizaciones e ideas.”* (Kotler, P. 2011)

Dentro de toda la oferta que brinda Floristería Mora se podrían distinguir dos grandes grupos diferenciados entre sí, los productos florales/plantas y por otro lado servicios de diseño/decoración.

En cuanto a los productos florales y las plantas, éstos por lo general se venden en cualquiera de los dos establecimientos (tienda y taller) además de la tienda online, además a su vez, dentro de este grupo se pueden volver a distinguir grupos diferenciados de productos. Por un lado, se encuentran los productos que no han necesitado ser manufacturados o no han necesitado haber sido preparados por un empleado antes de poner a la venta; éstos por lo general se venden tal y como llegan al establecimiento y suelen ser productos como plantas, tiestos, tierra, sustratos y distintos accesorios para el mantenimiento de plantas y flores. Además de estos productos, en los dos establecimientos se venden productos que han sido transformados por los empleados de la floristería, como pueden ser ramos de flores, cestas de plantas, centros, o coronas, además de todas las variantes disponibles dentro de cada uno, ya que este tipo de productos es totalmente personalizable al gusto del cliente teniendo en cuenta los consejos del personal.

Por otra parte, como ya se ha comentado, Floristería Mora pone a disposición del público distintos servicios que tienen una mayor carga de trabajo que los productos florales ya mencionados anteriormente. Estos trabajos requieren de mayor planificación y mayor número de horas de realización dadas las características de los servicios. Dentro de estos servicios destacan la decoración en bodas (iglesia y celebración), servicios funerarios en tanatorios y también servicios de jardinería de interior, en el que se realizan diseños “*para disfrutar de un pequeño trozo de naturaleza dentro de tu casa o negocio*” como describen en su web.

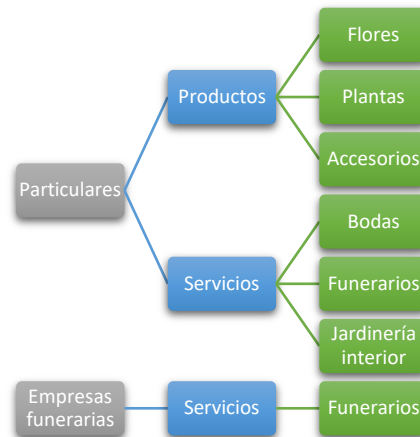


Figura 7.1: Clasificación de productos/servicios de Floristería Mora

Los productos son normalmente analizados según sus atributos atendiendo a tres tipos de clasificaciones, según su naturaleza, según su utilidad y según su carácter diferenciador.

- Según su naturaleza:
  - Atributos tangibles: Los atributos tangibles hacen referencia a aquello que se puede percibir de con los sentidos. Ejemplos con los que cuenta la floristería son por ejemplo las materias primas con las que realiza sus servicios, los ramos, centros de flores o plantas.
  - Atributos intangibles: Por otra parte, los atributos intangibles son aquellos elementos que no pueden percibirse. En esta clasificación se incluyen elementos como los servicios de diseño, el transporte de los productos, etcétera.
  - Atributos subjetivos: En este aspecto Floristería Mora ofrece al consumidor una percepción de calidad, un servicio artesanal derivado de los años de experiencia de la plantilla. También entraría en esta clasificación los distintos motivos de los diseños de los productos y que sentimientos quieren transmitir (boda, funeral...)
- Según su utilidad:
  - Atributos funcionales: Los atributos funcionales de los productos de Floristería Mora son principalmente la decoración y el diseño.
  - Atributos identificativos: La marca como atributo identificativo recae sobre la propia Floristería Mora.
  - Atributos estéticos o de imagen: Los atributos estéticos que ofrece Floristería Mora son la calidad y el diseño.
- Según su carácter diferenciador:

- Atributos genéricos: Se refieren a la categoría del producto, en este caso son flores y plantas.
- Atributos esperados: Estos hacen referencia a todo aquello que de no contar con ello produce insatisfacción en el consumidor. Un atributo esperado de Floristería Mora puede ser la transformación de flores en productos florales.
- Atributos complementarios: Por otra parte, los atributos complementarios se refieren a aquellos que hacen que se diferencie aquello que se ofrece de los competidores, en el caso de Floristería Mora puede ser la atención al cliente y asesoramiento en el diseño.



Figura 7.2: Ramo de flores. Fuente: Perfil de Instagram de Floristería Mora.

Además de todo esto, se recomienda a la floristería el desarrollo de nuevos productos y servicios dirigidos a clientes particulares. Dentro de estos clientes, está pensado que el nuevo desarrollo de los productos/servicios esté dirigido al segmento de clientes que hacen un consumo cotidiano en el sector floral.

- Por una parte, se cree conveniente el desarrollo de un servicio de **diseño en espacios abiertos**, es decir, ofrecer un servicio en el que se diseñe y realice la decoración de jardines o espacios al aire libre en general. Aprovechando que ya existe un servicio de diseño de jardinería interior, no se tomarían demasiados riesgos al realizar este tipo de acciones y no supondría un gran esfuerzo a los trabajadores de la empresa ya que cuentan con los conocimientos necesarios para desempeñar este servicio.
- Desarrollo de un **programa de “suscripción”** de flores y plantas. Este programa tendría el mismo funcionamiento que el que tienen algunas revistas y suscripciones, es decir, se pagaría una cuota mensual por la que se reciba todos los meses un ramo de flores o una cesta de plantas a elegir por el cliente, para decorar su hogar.
- **Comercialización de productos para pequeñas huertas o huertos urbanos.** En este caso se trataría de una pequeña diversificación de la cartera de productos, y es que no está fuertemente relacionada con el mundo floral, aun así, se cree que pese a esto comparten ciertas características los consumidores de plantas y las personas que tienen huertas como hobby ya que tienen en común el aprecio por la naturaleza. Éstos productos constarían de semillas, herramientas y demás útiles para el mantenimiento de una pequeña huerta.

*Marca de Floristería Mora*

*“El conjunto de creencias acerca de una marca concreta se conoce como imagen de marca. Las creencias del consumidor pueden variar partiendo de los atributos verdaderos debido a la experiencia del consumidor y los efectos de la percepción selectiva, la distorsión selectiva y la retención selectiva.”* (Philip Kotler, 2012).

La finalidad que persigue Floristería Mora es que esa imagen de marca ayude como herramienta a la empresa a la hora de conseguir sus objetivos. Los clientes objetivo deben asociar a través de esa marca todo lo que la floristería ofrece y saber diferenciarlo de los principales competidores.

En este caso el logo de la empresa y su serigrafía ofrecen una imagen apoyándose en diferentes símbolos. Es destacable que toda la serigrafía y el logo que la acompaña está formada por colores vivos que se encuentran en distintas flores y plantas, además, el logo está representado por un arreglo al estilo ikebana de liliun oriental rosa, que representa el arte conceptual floral que es algo que quiere transmitir la empresa.

Como conclusión decir que la imagen que Floristería Mora proyecta a través de su marca es de una floristería de calidad con gran importancia en el diseño.

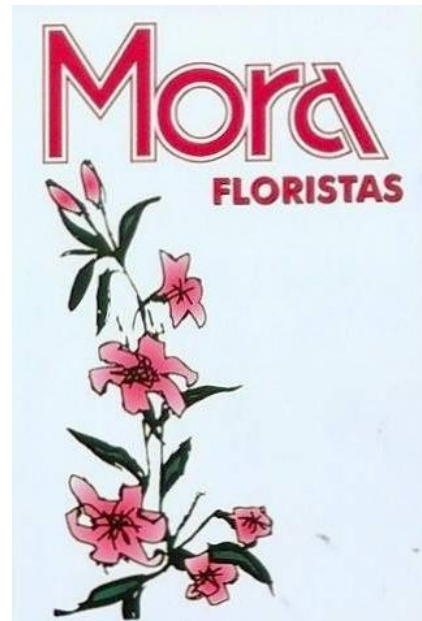


Figura 7.3: Logo y tipografía de floristería Mora.

## 7.2. Plan de precio

*“Definido de una manera sencilla, el precio es la cantidad de dinero cobrada por un producto o servicio. Más apropiadamente, el precio es la suma de valores que los consumidores cambian por el beneficio de tener o utilizar un servicio”* (Kotler, P. 2012)

La política de precios se puede utilizar también como herramienta para alcanzar distintas metas que tenga cada empresa, es comúnmente usada como medio para alcanzar los objetivos de volumen de ventas, como instrumento para atacar a la competencia o como criterio para la segmentación del mercado del producto. Además, se puede usar si lo que la empresa busca es una mayor rentabilidad, sin embargo, si su objetivo es un mayor margen el volumen de ventas será menor.

El precio no solo se establece por la voluntad de la empresa, si no que intervienen otros factores que no se pueden controlar. El precio de un producto o servicio puede variar dependiendo del nivel de demanda que tiene el mismo, por lo general si un producto tiene baja demanda el precio de este tenderá a ser menor, sin embargo, si la demanda es alta su precio crecerá. Los agentes públicos también afectan al precio de los productos, y es que salvo ciertas ocasiones todo producto o servicio contiene en su precio el impuesto sobre el valor añadido, e incluso hay productos que tienen impuestos especiales como puede ser el alcohol o el tabaco. También la competencia es otro factor externo que influye a la hora de establecer el precio, dependiendo de la rivalidad y la estructura que tenga el mercado las políticas de precios serán más o menos agresivas. El ciclo de vida del producto es otro ejemplo de condicionante de las decisiones sobre precios, y es que dependiendo de que etapa de este se encuentre se tomarán unas medidas u otras.

Trasladando lo anterior a Floristería Mora, es destacable que dadas las circunstancias del mercado y de las características de la propia empresa (Micro Pyme), no se lleva a

cabo una estrategia de precios tal y como lo haría una empresa de mayor tamaño, sin embargo, si se pueden analizar ciertas decisiones en cuanto a la política de precios de la empresa:

- En ciertas fechas del año se produce aumento de la cifra de ventas, como consecuencia de este aumento de la demanda, algunas floristerías aumentan el precio de sus productos y en el caso de Floristería Mora esta decisión se toma en la celebración de Todos los Santos, mientras que el resto del año se mantienen los precios.
- Floristería Mora tiene competencia, sin embargo, al no tener un grado de rivalidad muy alto, no se producen situaciones de decisiones de precios agresivas ni guerras de precios.
- El ciclo de vida de los productos florales de Floristería Mora está en la fase de madurez, por lo tanto, no afecta mucho a las decisiones sobre el precio.
- Es destacable que en ciertas ocasiones, debido a la escasez de producción de algunas flores o plantas, éstas aumentan su coste de adquisición para la floristería, lo que desencadena en que el precio también suba para el consumidor final.

Lo desarrollado anteriormente, hace referencia en su mayoría a decisiones sobre precios, cómo consecuencia de factores externos, sin embargo, Floristería Mora también en ocasiones lleva a cabo algunas estrategias sobre precios, las cuales se pueden resumir en las siguientes:

- En función de la competencia (estrategias competitivas): Para hacer frente a los competidores, la floristería sigue una estrategia de precios similares, porque tanto los productos que pone a la venta, como los servicios que pone a disposición de los clientes, no se diferencian mucho en el precio con otros competidores.
- En función de líneas de producto (estrategias para líneas de producto): En este caso Floristería Mora, utiliza en ocasiones la estrategia de precios de paquete, es decir, el precio de un conjunto de productos es inferior a la suma de los precios individuales. Un ejemplo de ello son las cestas de plantas, las cuales por separado costarían más que comprando el “paquete” (en este caso cesta).
- En función de las ventas y beneficios (estrategias diferenciales): De vez en cuando, Floristería Mora utiliza la estrategia de precios basada en descuento por cantidad. En ocasiones, algunas flores, como por ejemplo las margaritas o algunas flores de temporada, al comprar cierto número no se paga por una de ellas.

Una vez estudiado todas las acciones que realiza Floristería Mora, se recomiendan implementar ciertas políticas o estrategias de precios, las cuales van encaminadas y dirigidas a clientes cotidianos dentro del segmento de los particulares. Las acciones recomendadas para mejorar el plan de precios de la empresa son las siguientes:

- Se recomienda la implantación de **descuentos aleatorios**. Estos descuentos se implantarán en aquellos productos que por distintas circunstancias tengan algún defecto, de esta manera se facilitaría la venta de estos. Por ejemplo, algunas flores que por el tiempo comiencen a marchitarse o que no se vean tan vivas y coloridas que otras, se rebajarían un % sobre su precio original.
- **Descuentos periódicos**. En aquellos períodos que la floristería sepa que la cifra de ventas es menor a la del resto del año, se recomienda la rebaja de precios de

algunos productos de un pequeño por ciento para estimular las ventas y aumentar la rotación.

- Para realizar las dos acciones anteriores relativas a precios, se recomienda seguir una estrategia de precios psicológica de **precio impar**, para que de esta manera de la sensación al consumidor de que verdaderamente se está realizando una promoción, ya que un precio par puede provocar que el cliente tenga una percepción no deseada.

### 7.3. Plan de distribución

*“La distribución es el instrumento del marketing que relaciona la producción con el consumo. Su misión es poner el producto a disposición del consumidor final o del comprador industrial en la cantidad demandada, en el momento en que lo necesite y en el lugar donde desee adquirirlo. Además, la distribución implica también llevar a cabo una serie de actividades de información, promoción y presentación del producto en el punto de venta a fin de estimular su adquisición”* (Santesmases, M. 2012)

*“El canal de distribución está constituido por la trayectoria que ha de seguir un bien o servicio desde su punto de origen o producción hasta su consumo, y, además, por el conjunto de personas y/o entidades que permiten la realización de las tareas correspondientes a lo largo de dicha trayectoria.”* (Peris, S. M. 2008).

Además de esto, antes de analizar los canales de distribución de Floristería Mora, es conveniente diferenciar estos canales por el número de niveles con los que cuenta cada canal. Por un lado, está la distribución directa, en la que no interviene ningún tipo de intermediario, en la que el fabricante vende su producto o servicio directamente al consumidor. Por el otro lado, está la distribución indirecta, en la que interviene uno o varios intermediarios antes de llegar al consumidor.

En el caso de Floristería Mora, a pesar de ser detallista, ya que está en contacto directo con el mercado y añaden servicios a los productos, se puede afirmar que asume el papel de los dos tipos de canales de distribución. Esto es así ya que a pesar de que la mayoría de los productos que vende, están hechos con materia prima comprada a terceros, ya se comentó anteriormente que también tiene una pequeña producción propia, lo que la convertiría en “fabricante”, de manera que en su actividad se reúnen los dos tipos de canales de distribución. También es destacable que, en el caso de los canales indirectos, normalmente éstos son largos ya que normalmente es un mayorista el que importa las flores desde otros países y luego ya recalcan en los detallistas.



Figura 7.4: Canal de distribución de Floristería Mora.

Por otra parte, en cuanto al diseño de la distribución de Floristería Mora se pueden destacar distintos aspectos de este. Teniendo en cuenta la cobertura y la competencia de las floristerías en Cantabria, se puede decir que se trata de una distribución selectiva, ya que ni es el único detallista en la zona, ni hay un gran número de ellos, simplemente hay un número limitado. Otro aspecto destacable de la distribución de la floristería son los puntos de venta, y es que como ya se ha comentado anteriormente la empresa cuenta con dos establecimientos, que, si bien en cada uno de ellos la actividad principal



no es la misma, en los dos se hacen las veces de venta al público. Por último, en cuanto a la distribución física, la floristería se encarga del almacenamiento, transporte y entrega dentro de la región de los productos florales y plantas.



Figura 7.5: Fachada y localización de la tienda.

Además de todo esto, el sitio web y el teléfono de contacto de la floristería, sirven como vínculo entre la empresa y los consumidores finales, ya que estas valen también para que aquellos clientes que no se pueden trasladar hasta alguno de los establecimientos, puedan tener al alcance la oportunidad de realizar una compra.

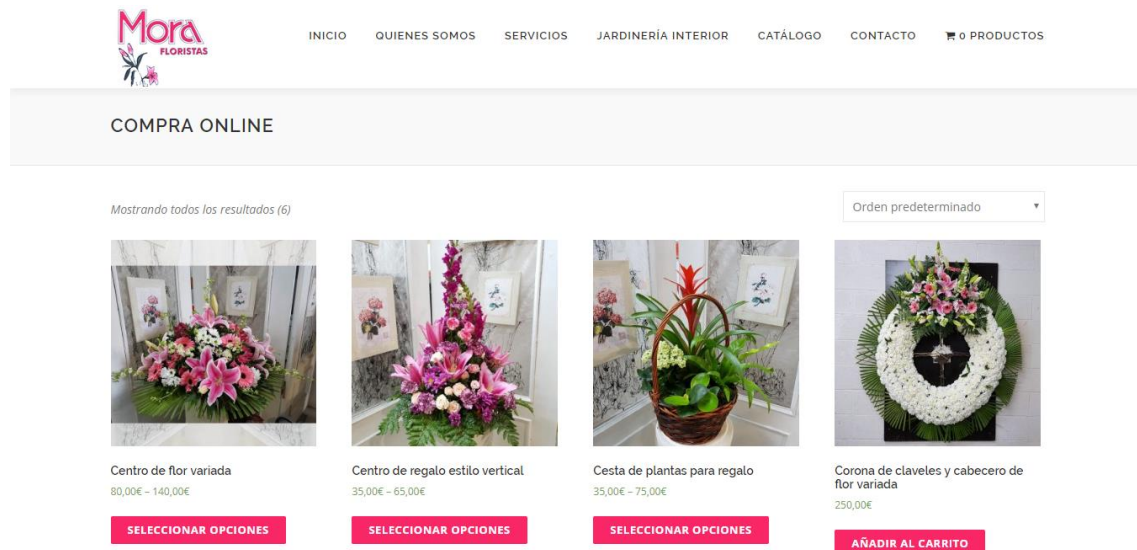


Figura 7.6: Tienda Online de Floristería Mora.

Además de todo lo anterior, se recomienda a Floristería Mora que realice la siguiente acción para enriquecer su plan de distribución. El desarrollo de esta propuesta va dirigido hacia el segmento de las empresas funerarias y también de todos los tipos de clientes particulares.

De lo que se trata la acción es del desarrollo de una aplicación que permita a todos los clientes poder hacer pedidos y encargos desde su terminal. Las principales ventajas que aportaría esta aplicación pueden ser las siguientes:



- La naturaleza del medio de compra por el que se hacen los pedidos aporta **comodidad** al consumidor principal y es que puede hacer la compra desde cualquier parte en la que esté, y además, realizar el pago en el momento, cosa que por ejemplo un pedido por teléfono no te permite.
- Otro aspecto positivo sobre el desarrollo de una aplicación es la **automatización** de los procesos, más informatizado, de manera que la forma de trabajar sea más eficiente para la floristería y se pierda menos tiempo.

Esta aplicación además permitiría distinguir la naturaleza del cliente, es decir, no se comportaría ni tendría las mismas características dirigiéndose a un cliente normal que a una funeraria. En el caso de las funerarias se trataría más bien de una manera de informatizar la relación entre empresa y empresa para que de esta manera se trabaje de una manera más rápida. En el caso de los clientes particulares se trataría de una adaptación de la tienda online que se encuentra en el sitio web a una app.

#### 7.4. Plan de comunicación

*“La comunicación es la transmisión de información del vendedor al comprador, cuyo contenido se refiere al producto o al servicio y a la empresa que lo fabrica y vende. Se realiza a través de distintos medios -personales e impersonales- y su fin último es estimular el conocimiento, el interés y la demanda de los bienes y servicios que se ofrecen al mercado”.* (Santesmases, M. 2012).

Además de la comunicación, es necesario, antes de entrar en materia, hacer una distinción entre las acciones que realiza la tienda en cuanto a comunicación tradicional y comunicación digital.

##### *Comunicación tradicional*

*“La publicidad es toda transmisión de información impersonal y remunerada, efectuada a través de un medio de comunicación, dirigida a un público objetivo, en la que se identifica el emisor, con una finalidad determinada, que, de forma inmediata o no, trata de estimular la demanda de un producto o de cambiar la opinión o el comportamiento del consumidor”.* (Santesmases, M. 2012).

Floristería Mora utiliza la publicidad como método para aumentar el reconocimiento de la marca dentro de Cantabria. En ocasiones ha realizado campañas de publicidad para llegar al público objetivo principalmente a través de medios de comunicación regionales y municipales. Principalmente estas campañas de publicidad se basaron en cuñas para radios del valle de Camargo y los periódicos consistían en faldones en la prensa escrita del valle de Camargo. A parte de esto, no han sido realizadas muchas más acciones publicitarias por parte de la floristería.

*“Las relaciones públicas constituyen un elemento que lleva un registro de las actitudes del público. Una empresa utiliza las relaciones públicas para comunicarse con sus grupos de referencia por las mismas razones por las que desarrolla la publicidad, Las relaciones públicas se pueden utilizar para promover a la empresa, su gente, sus ideas y su imagen; incluso pueden crear una comprensión interna compartida entre sus empleados. Debido a que las actitudes de los distintos grupos de referencia hacia la empresa afectan sus decisiones en relación con la empresa, es muy importante mantener una opinión pública positiva”.* (Ferrell, O. C., & Hartline, M. D. 2006)

En más de una ocasión Floristería Mora ha acudido a pequeñas ferias y exposiciones sobre el sector floral. La razón por la que la empresa acude a estos eventos es para promover la floristería y comunicarse con distintos grupos de personas, las cuales, están interesadas en este mundo. La empresa tiene por costumbre acudir a estos actos realizando talleres educativos sobre el cuidado de flores y plantas y también dando “cursos” de arte floral a aquellas personas que estén interesadas. De esta forma se promociona la marca de la empresa entre todos aquellos interesados en el diseño del arte floral o las plantas.



Figura 7.7: Stand de Floristería Mora en la feria del stock de Maliaño.

También como anécdota, relacionado con las relaciones públicas, es destacable que en una ocasión realizó un patrocinio deportivo. Éste, consistió en patrocinar al navegante de la regata “Mini Transat” Fidel Turienzo. Este evento deportivo consistía en desplazarse de una punta del atlántico a otra, empezando las islas canarias y acabando en Guadalupe, México.



Figura 7.8: Patrocinio del navegante Fidel Turienzo.




Además de todas las acciones anteriores, se recomienda a Floristería Mora el desarrollo de nuevas actuaciones relativas a la comunicación tradicional, para de esta manera enriquecer el plan de marketing operativo. Estas acciones están dirigidas a cada uno de los segmentos, es decir, cada acción tiene un destinatario. Las tareas que se recomiendan a la empresa son las siguientes:

- Otra acción publicitaria recomendada es colaborar con distintos radios locales para emitir **cuñas** en los espacios publicitarios. La temática de las cuñas serían tres, y estarían diferenciadas entre sí, ya que no están dirigidas al mismo público ni se emitirían en las mismas fechas. Una de ellas se lanzaría en los días previos a San Valentín y otra en los días previos al día de todos los santos, que como ya se ha analizado previamente son dos fechas en las que se aumenta el volumen de las ventas. La otra cuña se emitiría en los meses previos a la temporada de bodas para aumentar la notoriedad de la floristería.
- Siguiendo con publicidad en medios de comunicación, también se recomienda contactar con periódicos locales para poner anuncios de la floristería en la sección de las esquelas. Esta acción se dirige hacia aquellos clientes que quieran productos florales para un entierro. Esta actividad se realizaría puntualmente.
- Se recomienda seguir con las acciones de **relaciones públicas**, de esta manera se da a conocer la empresa entre el público de una manera más directa. Se recomendaría asistir a eventos comerciales en los que el público serían clientes particulares. En el caso de que se celebrase algún tipo de evento al que acudiesen distintos tipos de empresas se recomendaría asistir, así se podrían establecer vínculos entre otras organizaciones que puedan verse atraídas por los servicios de la floristería.
- También se recomienda a la floristería empezar a realizar pequeñas acciones de **fuerza de ventas** dirigidas a las empresas funerarias, de esta manera se podría conseguir trabajar con más funerarias, que como ya se comentó anteriormente, son empresas que aportan una gran cifra de las ventas de la floristería.

#### *Comunicación digital*

Además de todo esto, Floristería Mora cuenta con un sitio web y también perfiles en distintas redes sociales como instrumento de relaciones públicas. El sitio web contiene información sobre la empresa y su historia y también información relevante del trabajo que se desempeña. Por otra parte, las redes sociales se utilizan como herramienta para promocionar su trabajo mediante material audiovisual y también comparten noticias sobre el mundo floral y de la naturaleza. Facebook se utiliza como una herramienta para compartir sus trabajos y productos con sus seguidores, además de que en su perfil se comparten noticias referentes al mundo floral y de la naturaleza en general y para tener feedback con los consumidores y clientes. Por otra parte, el perfil de Instagram es utilizado simplemente como una forma de enseñar los trabajos florales que se realizan. En cuanto al perfil de Twitter poco hay que comentar, ya que éste está en desuso y no se utiliza desde hace años.

A continuación, se muestra un cuadro resumen de todos los perfiles de redes sociales de Floristería Mora.

Redes sociales	Seguidores*	Actividad*	Likes*
	1.689	Alta	70 “likes” de media
	271	Alta	40 “Me gusta” de media
	141	Nula (desde febrero de 2015 sin publicar)	Menos de 10 likes o Retweet por tweet

\*A día 13/09/2018

Figura: 7.9: Redes sociales de Floristería Mora.

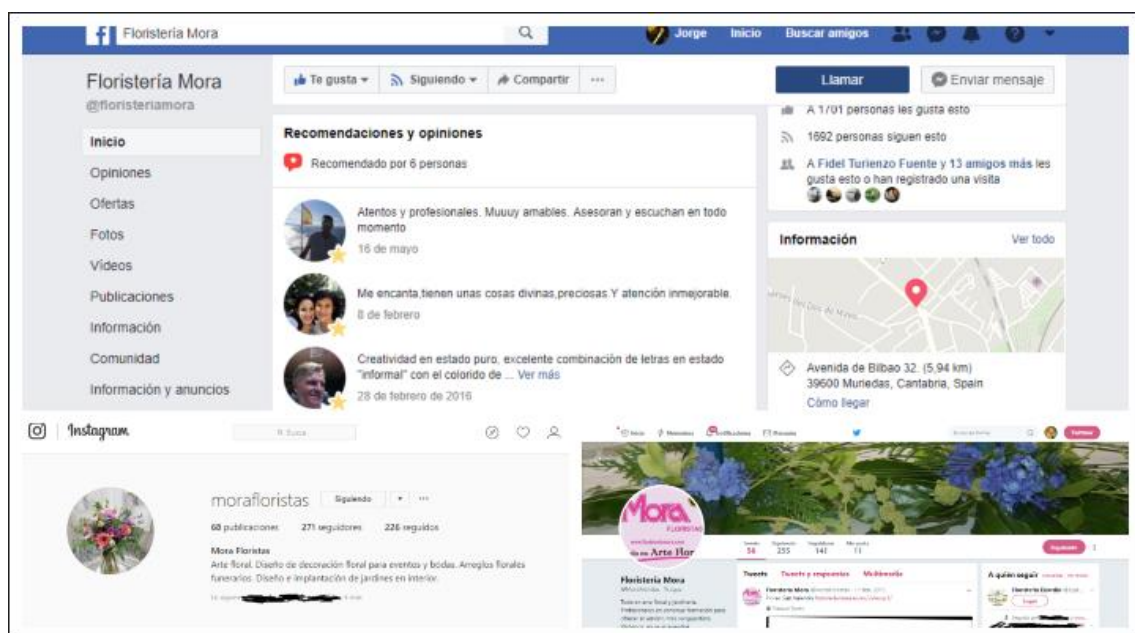


Figura 7.10: Perfil en redes sociales de Floristería Mora.

Al igual que con la comunicación tradicional, se recomienda a Floristería Mora el desarrollo de nuevas actuaciones relativas a la comunicación digital, para de esta manera enriquecer el plan de marketing operativo. Las tareas que se recomiendan a la empresa son las siguientes:

- Se recomienda la inversión en **publicidad en redes sociales** para aumentar la imagen de marca en la región. Esta acción se llevaría a cabo con Facebook ads, que incluye publicidad en Facebook y en Instagram. La acción en concreto iría dirigida en concreto para los clientes de consumo cotidiano, dejando de lado al resto de clientes particulares. Se recomienda hacer una pequeña inversión, pero continua en el tiempo.

## 8. Ejecución y control

El plan de marketing ideado es llevado a la práctica como herramienta para alcanzar los objetivos propuestos. La razón de ser de la ejecución y el control es comprobar si las acciones implementadas del plan están produciendo los resultados esperados.

### Ejecución

Cuando están definidas las estrategias del plan de marketing, éstas se deben llevar a cabo trasladándolas al campo práctico.

	2018		2019											
	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>Plan de Producto</b>														
Diseño de espacios abiertos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Suscripción floral							X	X	X	X	X	X	X	X
Productos para huertas			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>Plan de Precios</b>														
Descuentos aleatorios	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Descuentos periódicos					X	X	X				X	X		
Precios impares	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>Plan de Distribución</b>														
Desarrollo APP								X	X	X	X	X	X	X
<b>Plan de Comunicación</b>														
Publicidad en RRSS	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Cuñas	X			X			X	X	X	X				
Anuncios en periódicos	X		X		X		X		X		X		X	
RRPP				X	X	X					X	X	X	
Fuerza de Ventas	X	X	X	X								X	X	X

Figura 8.1: Cronograma de ejecución

### Control

Por último, el plan de marketing requiere de un desarrollo de seguimiento del trabajo implementado. El control consiste en estudiar el efecto que han tenido las acciones realizadas y comprobar si se ha producido alguna desviación del plan o si van por buen camino. Esto es importante ya que es necesario actuar en caso de que se produzca algún alejamiento. Las siguientes medidas serán las encargadas de analizar el recorrido de los objetivos:

- Utilización de herramientas de analítica web, de esta manera se puede saber si los objetivos establecidos en materia digital se están cumpliendo. Serviría para saber el tráfico de la web de la floristería, desde donde proceden las visitas, cómo se comportan dentro de la web, cómo realizan el proceso de la compra, etcétera. Además, serviría también para controlar el tráfico que tienen las redes sociales y si sirven para que lleguen a la web de la floristería.
- Realizar encuestas a los consumidores para comprobar el reconocimiento de la floristería como marca. Estas encuestas se realizarían bien al realizar el proceso de compra online o bien al comprar en la tienda. De esta manera se podrá comprobar si los compradores conocían la floristería y de que manera la conocieron (internet, radio, periódico, por conocidos...).
- Comprobaciones periódicas del gasto total en compras a proveedores. Estas comprobaciones van dirigidas a verificar si se está aumentando la producción propia de materia prima. Se recuerda que esta acción iba dirigida a tener menos dependencia y que estos proveedores tuviesen menos poder de negociación.
- Comprobaciones y comparaciones de la facturación de la floristería tras las fechas de mayor volumen de ventas. Se compara para verificar si se están cumpliendo los objetivos del aumento de ventas en estas fechas.



Estas medidas deberán realizarse con continuidad en el tiempo para comprobar que las estrategias establecidas conducen a los objetivos establecidos. De esta manera se podría reaccionar a tiempo y retocar algunos aspectos de la estrategia que fallen en caso de no ir cumpliendo los objetivos marcados.

## 9. Conclusiones

Floristería Mora es una empresa que apuesta por la calidad de su materia prima y por una forma de trabajo dedicada al diseño floral.

Tiene ciertos factores que son fortalezas de cara al resto de la competencia, sin embargo, debe saber aprovechar al máximo esas fortalezas ya que no parece que dan mucha importancia a utilizar ciertas herramientas, lo cual se puede convertir en debilidades.

Floristería mora tiene un gran potencial, pero también tiene margen de mejora, y es que debe reaccionar ante las amenazas y mejorar sus debilidades para convertirse en la principal empresa florista del valle de Camargo.

Puede optar a grandes metas si usa las herramientas adecuadas, como las estrategias de marketing y plan de acción descritas en este trabajo.

## 10. Bibliografía

### Libros

- Pérez, J., & Polis, G. (2011). Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter.
- Porter, M. E. (2017). *Ser competitivo: Edición actualizada y aumentada*. Deusto.
- Porter, M. E. (2015). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Editorial Patria.
- Kotler, P. (2011). Marketing turístico (5ª ed.). Madrid [etc.]: Pearson Educación.
- Santesmases Mestre, M. (2012). Marketing: Conceptos y estrategias (6ª ed.). Madrid: Pirámide.
- Peris, S. M. (2008). *Distribución comercial*. Esic Editorial.
- Ferrell, O. C., & Hartline, M. D. (2006). Estrategia de marketing (3ª ed.). Mexico D. F: Thomson.
- Fleitman, J. (2000). Negocios exitosos: cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio. McGraw-Hill.
- Andrade, S. (2006). Diccionario de Economía (2ª ed.). Editorial Andrade.
- Thompson, A; Strickland, A.J. (2001). Administración Estratégica: Conceptos y Casos (11ª ed.). McGraw-Hill.
- Abell, D. F. (1980). Defining the business: The starting point of strategic planning. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Best, R. J. (2007). Marketing estratégico. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Loudon, D., & Della Bitta, A. (1995). Comportamiento del consumidor. Conceptos y aplicaciones.

## Referencias

- IGARTUA, M. (1 de Julio de 2018). El mercado ignora la caída de Rajoy: el Ibex rebota un 2% y la prima baja a los 100 puntos. El Confidencial. [Consulta: 26 Julio 2018]. Disponible en: [www.elconfidencial.com](http://www.elconfidencial.com).
- SANTANDER TRADE PORTAL. 2018. Trámites aduaneros en España. [Consulta: 26 Julio 2018]. Disponible en: <https://es.portal.santandertrade.com/gestionar-embarques/espana/tramites-aduaneros-importacion>.
- INFOAUTONOMOS. 2018. La Ley de Protección de Datos (LOPD). [Consulta: 26 Julio 2018]. Disponible en: [www.infoautonomos.eleconomista.es/tecnologia-pymes-autonomos/ley-de-proteccion-de-datos-lopd](http://www.infoautonomos.eleconomista.es/tecnologia-pymes-autonomos/ley-de-proteccion-de-datos-lopd).
- CÁMARA DE COMERCIO DE CANTABRIA. 2018. [Consulta: 26 Julio 2018]. Disponible en: [www.camaracantabria.com](http://www.camaracantabria.com).
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. 2018. [Consulta: 27 Julio 2018]. Disponible en: [www.ine.es](http://www.ine.es).
- INSTITUTO CÁNTABRO DE ESTADÍSTICA. 2018. [Consulta: 27 Julio 2018]. Disponible en: [www.icane.es](http://www.icane.es).
- INTERACTIVE ADVERTISING BUREAU. 2017. *Estudio anual eCommerce 2017*. [Consulta: 1 agosto 2018]. Disponible en: [https://iabspain.es/wp-content/uploads/estudio-ecommerce-iab-2017\\_vpublica.pdf](https://iabspain.es/wp-content/uploads/estudio-ecommerce-iab-2017_vpublica.pdf).
- ASOCIACIÓN PARA LA INVESTIGACIÓN DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN. 2017. *Encuesta Navegantes en la Red*. [Consulta: 1 agosto 2018]. Disponible en: <http://download.aimc.es/aimc/ARtu5f4e/macro2017ppt.pdf>.
- Espinosa, R. 2015. Matriz de Ansoff, estrategias de crecimiento. En: *Blog de Roberto Espinosa*. 31 Mayo 2015. [Consulta: 5 Septiembre 2018]. Disponible en: <http://robertoespinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento/>.
- FLORISTERÍA MORA. 2018. [Consulta: 28 Septiembre 2018]. Disponible en: <https://www.floristeriamora.com/>.
- Perfil en FACEBOOK de FLORISTERÍA MORA. 2018. [Consulta: 28 Septiembre 2018]. Disponible en: <https://www.facebook.com/floristeriamora/>.
- Perfil en INSTAGRAM de FLORISTERÍA MORA. 2018. [Consulta: 28 Septiembre 2018]. Disponible en: <https://www.instagram.com/morafloristas/>.
- Perfil en TWITTER de FLORISTERÍA MORA. 2018. [Consulta: 28 Septiembre 2018]. Disponible en: <https://www.floristeriamora.com/>.
- COLVIN. 2018. [Consulta: 28 Septiembre 2018]. Disponible en: <https://www.thecolvinco.com/es/>.
- FLORA CHIC. 2018. [Consulta: 28 Septiembre 2018]. Disponible en: <https://www.florachic.com/>.
- MAYOFLOR. 2018. [Consulta: 28 Septiembre 2018]. Disponible en: <https://www.mayoflor.com/>.